

# **Планирование в организации**

# План лекции.

1. Сущность, задача и принципы планирования.
2. Виды внутрифирменного планирования и их взаимосвязь.
3. Система планов предприятия, методология и этапы стратегического планирования.
4. Разработка общей стратегии организации. Разработка функциональных стратегий.

# 1. Сущность, задачи и принципы планирования.

**Планирование как функция менеджмента** — конкретизация целей в системе показателей социальной-хозяйственной деятельности организации и разработка стратегии и тактики производственной, управленческой деятельности, ориентированной на достижение целей менеджмента и выполнение разработанных планов.

## Планирование в менеджменте имеет такие задачи:

- сознательная организация производственно-хозяйственной деятельности;
- побуждение работников «заглядывать в будущее», т.е. прививание им способности согласовывать ежедневные действия с перспективой развития организации;
- использование плана как критерия для контроля фактических параметров;
- организация ежедневной личной работы всех работников управления.

# Основные принципы планирования:

- принцип полноты;
- принцип точности;
- принцип экономичности;
- принцип гибкости;
- принцип непрерывности;
- принцип участия исполнителей.

## 2. Виды внутрифирменного планирования.





### 3. Система планов предприятия, методология и этапы стратегического планирования.

*Экономическое планирование* — разработка планов хозяйственной деятельности, выраженных определенным перечнем экономических показателей.

*Организационное планирование* — комплекс планов работы менеджеров, других управленческих работников всех уровней и звеньев, а также мероприятий, выполнение которых обеспечивает реализацию экономических, производственных, технических, социальных и других планов деятельности организации.

# Приёмы и методы организационного планирования

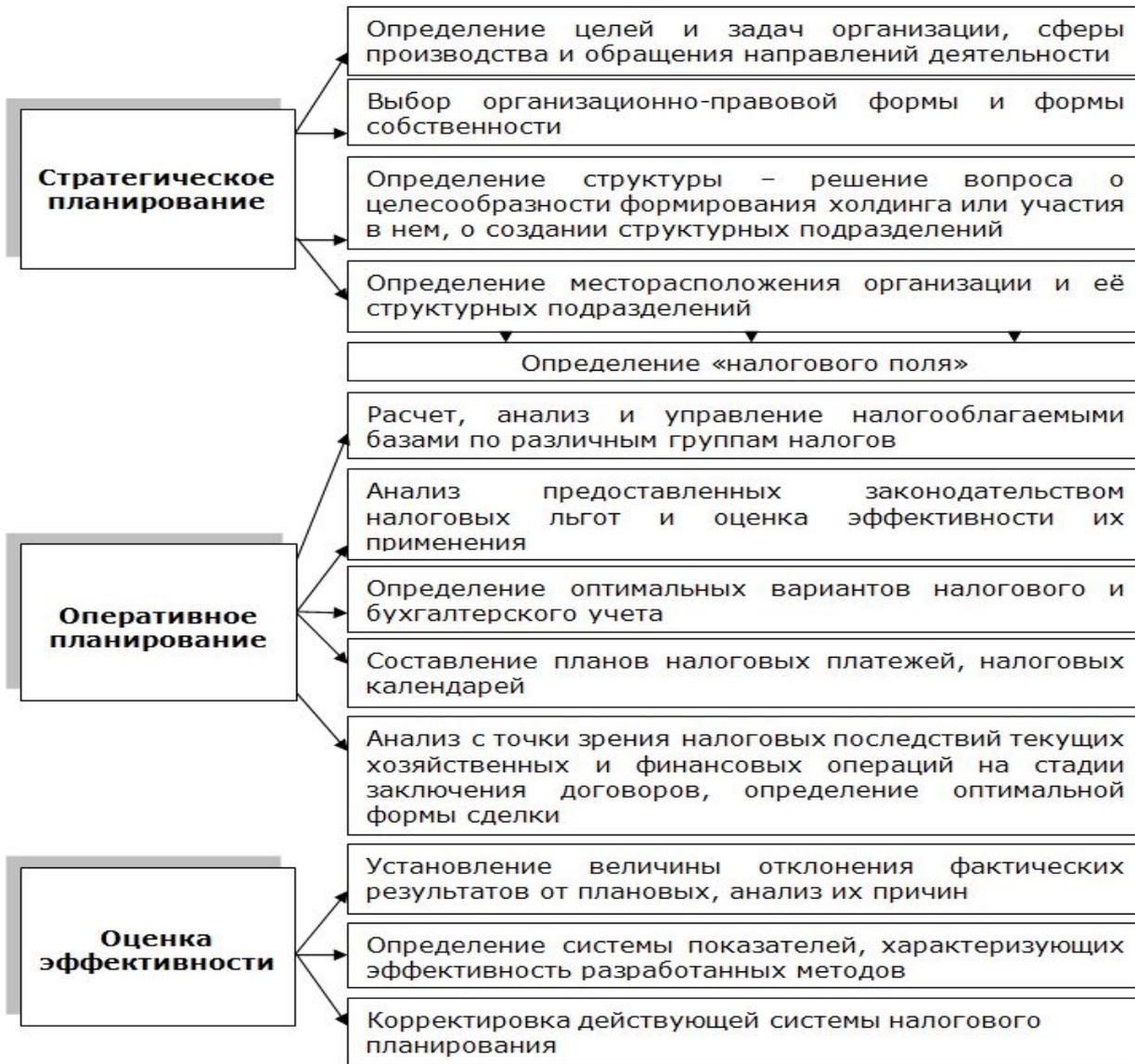
**Метод  
последовательного  
описания  
операций**

**Графики  
выполнения работ**

**Метод сетевого  
планирования и  
управление**

**Метод рабочего  
календаря**

# Метод последовательного описания операций (пример этапов налогового планирования)



## Графики выполнения работ (пример проектирования стенда)

Наименование работ	Исполнитель	Нед е л и									
		I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X
Разработка технических условий	Инженер	■	■								
Размещение заказов на покупные изделия	Инженер		■	■							
Проектирование стенда	Инженер		■	■	■						
Изготовление деталей стенда	Мастер, рабочие			■	■	■	■				
Приемка покупных изделий	Контролер				■	■					
Монтаж стенда	Инженер, рабочие					■	■	■	■		
Испытание и отладка стенда	Инженер, рабочие								■	■	■

# Метод рабочего календаря (пример ежедневника менеджера)

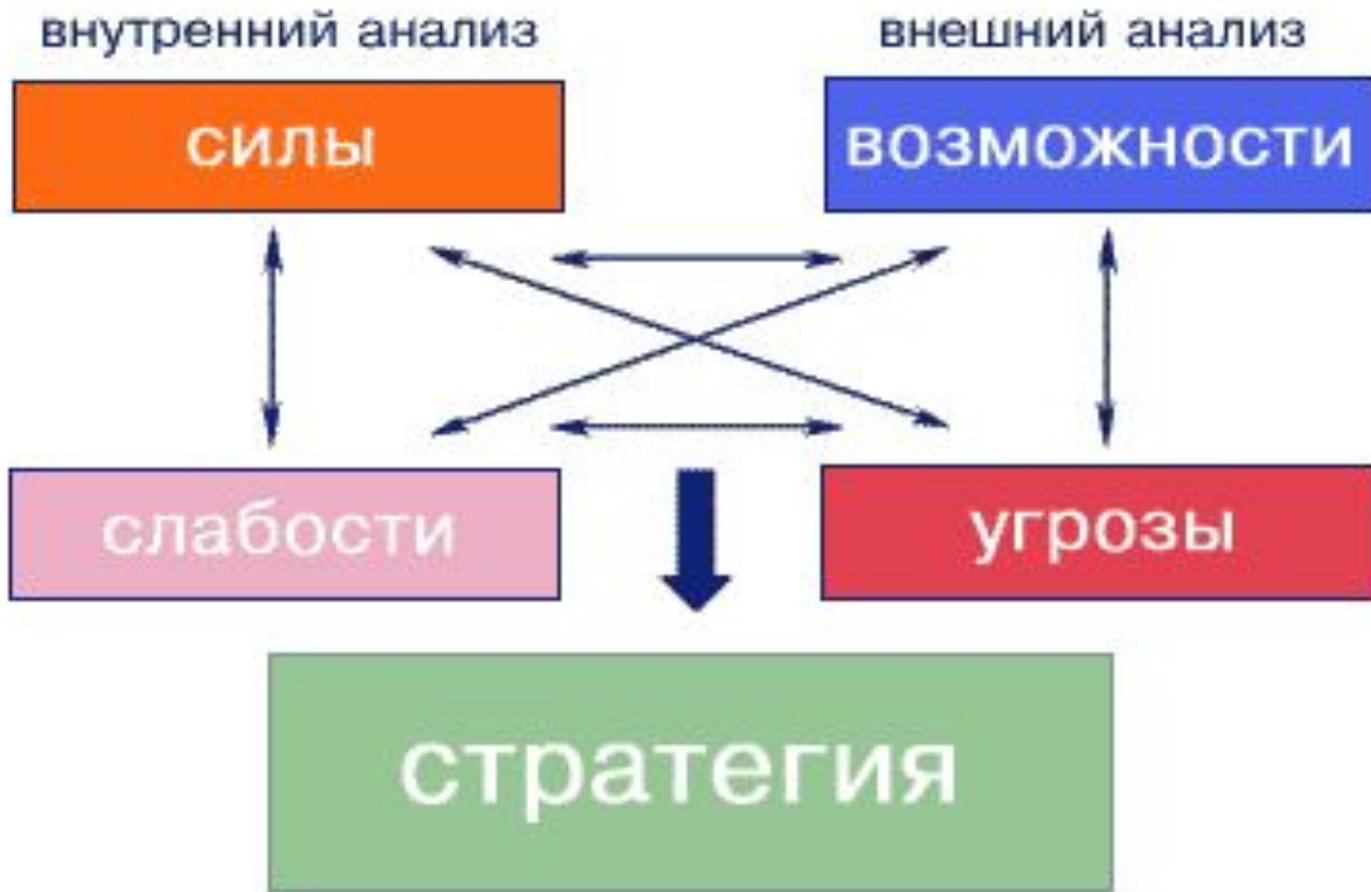
Периодичность	Задачи
Ежедневно (утро, день)	Планерка с руководителем отдела. Отчитаться о результатах вчерашнего дня, согласовать планы на сегодняшний день.
	Сделать не менее 30 холодных звонков потенциальным клиентам, назначить встречи на следующий день. Внести результаты звонков в CRM.
	Сделать звонки текущим клиентам с целью сервиса и расширения.
	Провести 3-5 встреч с клиентами.
Ежедневно (вечер)	Внести результаты встреч с клиентами в CRM.
	Отправить письма клиентам, с которыми были проведены встречи, о достигнутых договоренностях (meeting-report)
	Подготовиться к встречам следующего дня. Собрать папки-презентации.
	Заполнить ежедневный отчет менеджера по активности и наработкам на текущий плановый месяц
	Подготовить коммерческие предложения клиентам с выявленными потребностями.
	Оформить договоры и счета для новых клиентов, подготовить закрывающие документы для текущих клиентов
	Составить ТЗ для клиентов, начинающих работать со следующего месяца. Отправить ТЗ на согласование клиенту. Отправить согласованные с клиентом ТЗ разработчику.
Произвести поиск клиентов в резерве клиентов, спланировать звонки на следующий день, поставить задачи на следующий день в CRM	

**Стратегическое планирование** представляет собой отбор действий и решений, которые используются руководством и оказывают содействие разработке специфических стратегий для достижения целей организации.

**Миссия организации** — это суперзадача, природа бизнеса, главная цель существования и глобальная причина, которая побуждает заниматься именно этим видом деятельности. Все перспективные планы и следствия деятельности - производная от ее миссии.

## 4. Разработка общей стратегии организации. Разработка функциональных стратегий.

**SWOT-анализ** позволяет выявить и структурировать сильные и слабые **внутренние** стороны фирмы, а также потенциальные возможности и угрозы, существующие во **внешней** среде.



# Основные направления развития SWOT-анализа:

- отображение в модели динамических изменений фирмы и ее конкурентной среды;
- учет результатов анализа фирмы и ее конкурентной среды с использованием классических моделей стратегического планирования;
- разработка SWOT-моделей с учетом различных сценариев развития ситуаций на рынке.

	<b>Положительное влияние</b>	<b>Отрицательное влияние</b>
<b>Внутренняя среда</b>	<b>Strengths</b> (свойства проекта или коллектива, дающие преимущества перед другими в отрасли)	<b>Weaknesses</b> (свойства, ослабляющие проект)
<b>Внешняя среда</b>	<b>Opportunities</b> (внешние вероятные факторы, дающие дополнительные возможности по достижению цели)	<b>Threats</b> (внешние вероятные факторы, которые могут осложнить достижение цели)

# Пример: SWOT-анализ перевозки грузов

## ВОЗМОЖНОСТИ

- 1 Новые виды перевозимых грузов;
- 2 Привлечение новых клиентов за счет снижения тарифов на перевозку;
- 3 Повышение квалификационного уровня персонала;
- 4 Продажа устаревшего подвижного состава и постепенное его обновление;
- 5 Взаимовыгодное сотрудничество с предприятиями Холдинга.

## УГРОЗЫ

- 1 Высокая конкуренция на рынке грузоперевозок;
- 2 Ужесточение требований к перевозке (безопасности и сохранности грузов);
- 3 Сезонный спад на перевозку строительных материалов;
- 4 Продолжительность экономического кризиса.

## ПРЕИМУЩЕСТВА

- 1 Значительный опыт работы;
- 2 Относительно низкая себестоимость перевозок;
- 3 Наличие большой базы транспортных средств, в том числе специализированных;
- 4 Доверие и удовлетворенность постоянных клиентов;
- 5 Ремонт и техническое обслуживание автотранспорта на льготных условиях

## НЕДОСТАТКИ

- 1 Слабый маркетинг;
- 2 Неразвитость корпоративной культуры;
- 3 Ориентация только на перевозку строительных материалов;
- 4 Низкая квалификация сотрудников;
- 5 Низкая мотивация сотрудников;
- 6 Недостаток дополнительных услуг.

**Метод BCG Matrix** (*Матрица BCG*) – один из самых известных инструментов управления бизнесом. БКГ создал основатель Бостонской консалтинговой группы Брюс Д. Хендерсен в начале 70-х годов прошлого века.

*Цель этой матрицы* – анализ актуальности продуктов компании в зависимости от роста рынка данной продукции и занимаемой им доли. Матрица БГК имеет еще одно название – «*Рост- доля рынка*».

***Матрица BCG выполняет две функции:***

- разрешает принять решение относительно достижения намеченных позиций на рынке;
- распределить стратегические денежные средства между стратегическими зонами хозяйствования в будущем.



# Матрица БКГ



## Знаки вопроса

1. Начальная точка для новых товаров
2. Высокий темп роста продаж
3. Требуется высокая инвестиция в поддержку и развитие
4. Низкая норма прибыли в краткосрочном периоде

## Звезда

1. Лидер растущего рынка
2. Высокий темп роста продаж
3. Высокий уровень прибыли
4. Дальнейший рост требует значительных инвестиций

## Собаки

1. Низкая норма прибыли или убыточность
2. Ограниченные возможности по росту продаж

Новый товар, потерпевший неудачу, или товар падающего рынка

В данную категорию часто попадают социально значимые товары

## Дойная корова

1. Лидер стагнирующего рынка
2. Высокий уровень прибыли
3. Дальнейший рост практически невозможен
4. Расходы на удержание позиций ниже, чем получаемая прибыль

# Функциональные стратегии

**Стратегия реализации продукции на рынках**

**Стратегия производства**

**Научно-техническая (инновационная) стратегия**

**Инвестиционная стратегия**

**Стратегия организационно-экономического  
развития**

**Стратегия социального развития**

***Анализ стратегических альтернатив  
базируется на оценке четырех  
возможностей для организации:***

- ограниченный рост;
- рост;
- сокращение;
- объединение.



# Рекомендованная литература

Вырупаева Т.В., Менеджмент : учебник / Вырупаева Т.В., Драганчук Л.С. - Красноярск : СФУ, 2016. - 380 с. - ISBN 978-5-7638-3434-5 - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента": [сайт]. - URL :

<https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785763834345.html>

В учебнике: Модуль 3. Планирование.

Тема 3.1. Планирование в системе менеджмента. Стр. 70 – 90.

# Домашнее задание

Подготовить сообщение  
по теме: Миссия  
предприятия

Содержание:

- 1) логотип предприятия;
- 2) вид деятельности предприятия;
- 3) миссия предприятия.

Объем работы 1-2 стр.



**СПАСИБО ЗА  
ВНИМАНИЕ**